

## **APRENDIZAGEM EM AÇÃO NO CONTEXTO DA FORMAÇÃO EM HOTELARIA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

GABRIELLA KALINE SILVA DE OLIVEIRA  
THALES BATISTA DE LIMA

### **RESUMO**

Esse trabalho objetiva analisar a percepção de discentes do curso de hotelaria da Universidade Federal da Paraíba em relação a aprendizagem em ação em seu processo formativo. É um estudo de cunho qualitativo, descritivo e de natureza aplicada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com cinco egressos recentes do referente curso, utilizando-se do método de análise interpretativa e compreensiva dos dados, mediante uma perspectiva de caráter mais subjetivo. Para isso, o estudo abordou questões relacionadas a percepção desses egressos sobre a teoria e prática diante dos métodos de ensino do curso, bem como recursos suficientes para uma formação acadêmica voltada a uma aprendizagem em ação. Além de enxergar se tais recursos aprimoravam o entendimento do assunto ministrado em sala de aula, no sentido de promover um processo de aprendizagem em ação durante a formação. Os resultados obtidos demonstraram que a aprendizagem em ação no curso de hotelaria ainda é escassa, no entanto, o profissional hoteleiro trabalha com serviços, se tornando imprescindível aprender na prática durante sua formação acadêmica. Também há carência de recursos prioritários para tornar essa relação (teórica e prática) significativa e eficiente. Conclui-se que é fundamental o curso de hotelaria implantar metodologias mais voltada à prática em relação a sua grade curricular para qualificar melhor o profissional hoteleiro, de maneira que se tenha um aprendizado em ação, cuja formação deste profissional esteja próxima de sua atuação e contexto profissional.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem em ação. Egressos. Hotelaria.

### **ABSTRACT**

This work aims to analyze the perception of students of the hotel in University Federal of Paraíba course in relation to learning in action in their training process. It is a qualitative, descriptive and applied nature study. The data were collected through interviews with five recent graduates of the course referent, using the method of interpretive and comprehensive analysis of the data, through a more subjective perspective. For this, the study addressed questions related to the perception of these graduates about the theory and practice of the teaching methods of the course, as well as sufficient resources for an academic formation focused on learning in action. In addition to seeing if such resources improved the understanding of the subject taught in the classroom, in order to promote a learning process in action during training. The results showed that the learning in action in the hotel course is still scarce, however, the hotel professional works with services, becoming essential to learn in practice during his academic training. There is also a lack of priority resources to make this relationship (theoretical and practical) meaningful and efficient. It is concluded that it is fundamental for the hotel course to implement methodologies more focused on practice in relation to its curriculum to better qualify the hotel professional, in order to have a learning in action, whose training of this professional is close to its performance and context professional.

**Keywords:** Learning in action. Exit. Hospitality.

### **Introdução**

Existe uma lacuna e uma carência de estudos sobre aprendizagem em ação no âmbito educacional, pois a maioria dos estudos se voltam ao contexto empresarial. Sendo que a educação é um fator inerente na vida do ser humano, bem como, a importância de uma aprendizagem que se correlacione com teoria e ação, para o melhor entendimento do vasto conhecimento que se obtém durante sua formação. Tendo em vista que os adultos têm um melhor entendimento do que aprendem quando praticam a ação e recebem *feedback* imediato (SILVA *et al.*, 2012).

Para Revans (1998), a aprendizagem retoma deste a necessidade em ajudar os gestores a lidarem com problemas complexos que não se tem uma solução imediata. No entanto, o mesmo autor enfatiza que não há aprendizagem sem ação, bem como ação sem aprender. Configurando assim, uma aprendizagem não voltada só para a organização, mas correlacionando também a aprendizagem do indivíduo e do grupo, de acordo com as suas ações e reflexões durante o período de questionamento mediante o problema.

Silva *et al* (2012) enfatizam que na contextualização desse tipo de ensino, certamente, desenvolvem no indivíduo a responsabilidade pela sua própria aprendizagem, condicionando assim, a serem desafiados a resolverem problemas em tempo real. Com isso, nota-se que podem obter a aprendizagem de forma dinâmica e eficaz. Nesse sentido, verifica-se a relevância da aprendizagem em ação para potencializar a organização.

Torna-se indispensável para os gestores estimularem os funcionários a desenvolverem o autodirecionamento, salientando a importância do aprender um com o outro. Assim, enxergarem nos problemas reais oportunidades de soluções que sejam relevantes para o crescimento organizacional, do grupo e do próprio indivíduo. As organizações que trabalham com serviços, como a Hotelaria, precisam que seus colaboradores estejam dispostos a oferecerem o seu melhor para os clientes, de forma que seja algo que surja de si, para tornar a aprendizagem mais significativa e relevante. Considerando também a importância do trabalho em equipe, a troca de conhecimentos e resoluções dos problemas, fazendo com que sejam oportunidades para aprenderem entre si.

Sendo assim, o contexto dessa pesquisa, é o curso de Graduação em Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba, criado em 2006, implantado inicialmente no Campus IV (Mamanguape/PB), mas que recentemente encontra-se instalado no Campus I (João Pessoa/PB). O curso teve até o presente ano em torno de 800 ingressos no curso, bem como aproximadamente 200 egressos até o período letivo 2017.2. Frisa-se que o número de vagas ofertadas é de 100 anuais, com entradas semestrais, cujo funcionamento é diurno. Nesse sentido, para se desenvolver um profissional qualificado diante de um mercado de trabalho tão particular, é inerente uma qualificada formação superior, atribuindo uma aprendizagem mais significativa incluindo a ação no seu método de ensino, principalmente no segmento hoteleiro, uma vez que lida diretamente com os hóspedes.

Com isso, exige-se uma proatividade do profissional com mais capacidade para mobilizar distintas competências e enfrentar um ambiente multifacetado, além de buscar ser bem informado para suprir as necessidades dos hóspedes. Desse modo, este trabalho tem o intuito de analisar a percepção de discentes egressos do Curso de Hotelaria/UFPB em relação à Aprendizagem em Ação em seu processo formativo.

### **Aprendizagem em ação e seus desdobramentos**

A aprendizagem em ação, conforme Marquardt e Banks (2010), foi introduzida na década de 1940. Sendo apresentada pela primeira vez por Reg Revans em 1945. Conforme Revans (1998), suas ideias surgiram das suas próprias experiências da aprendizagem em ação ao longo de mais de 30 anos, com a intenção de ajudar aqueles que podem contribuir para a compreensão dessa abordagem educativa.

O termo se desenvolveu em duas perspectivas: europeia definido por defensores como Revans, Pedler e Mumford, e a outra vertente defendida por Marquardt e Dilworth estruturado na visão norte americana. Ambas as perspectivas resultam do conhecimento programado e o processo de investigação reflexiva (WADDILL; BANKS; MARSH, 2010).

A aprendizagem em ação começa a partir da equação de aprendizagem, denominada  $L = P + Q$ , em que (L) significa aprendizagem, sendo a soma do conhecimento programado (P) e os questionamentos (Q) (REVANS, 1998). A aprendizagem em ação caracteriza-se como uma forma de aprendizagem rápida, precisa e efetiva no aperfeiçoamento das diferentes variáveis: indivíduo, grupo e organização (LIMA, 2011).

Segundo Revans (1998) a aprendizagem em ação resulta da ideia principal que não pode haver aprendizado sem ação, bem como, a ação sem aprender. Minicucci (2011) enfatiza que não há aprendizagem se não houver da parte do indivíduo a necessidade de aprender. Tornando-se importante a participação voluntária do indivíduo em aprender, conforme afirmam Araújo e Neto (2014), na qual a aprendizagem se torna mais fortalecida quando acontece um contato do indivíduo com a realidade do problema e com o conhecimento que irá adquirir a partir das suas ações.

Segundo Revans (1998), a aprendizagem em ação retoma desde o início a necessidade em ajudar os gestores a encarar os problemas verídicos que desafiam a solução. Com isso, essa ferramenta possibilita trabalhar com problemas reais, implementar ações e aprender, bem como melhorar recursos corporativos (ARAÚJO; NETO, 2014). Torna-se importante constar que a aprendizagem em ação procura encorajar pessoas reais a enfrentarem problemas reais em tempo real (REVANS, 1998). Sabe-se que o problema não se resume apenas em um desafio, mas também uma oportunidade de desenvolvimento das habilidades individuais, do grupo e da organização, proporcionando a lapidação da inteligência.

Quando os indivíduos detectam e corrigem seus erros, prontamente eles estão aprendendo. A aprendizagem individual situa-se nos resultados que estão focados principalmente no indivíduo (SOFO; VEO; VILLAFANE, 2010). Reforçando esse pensamento, Revans (1998) complementa que se aprende ou muda completamente o comportamento de alguém por vontade própria e não por vontade dos outros, a não ser sob subornos ou outras influências, que não são inspiradas para aprender. Sendo assim, não seria eficaz afirmar que haveria aprendizagem, pois, o mesmo é preciso acontecer de forma voluntária, apenas se desejarem fazê-lo.

Pedler (2008) reforça o quanto a aprendizagem em ação é uma abordagem voltada para o desenvolvimento individual e organizacional. Ao trabalhar em grupos pequenos, as pessoas aprendem com suas constantes formas de resolver as questões e problemas essenciais das organizações. Sendo assim, torna-se relevante, pois “é uma abordagem muito direta e sustentada para aprender fazendo” (GIFFORD, 2005, p. 1).

Silva *et al* (2012) alegam que a aprendizagem em ação é uma forma de aprender não só baseada em ações, mas também por meio da dedicação do tempo necessário ao questionamento. Nesse sentido, a aprendizagem em ação visa uma consideração equilibrada dos problemas, analisando as diferentes perspectivas dos membros para manter intactos e firmes suas visões diante dos aspectos práticos, para abordar questões de importância organizacional, tornando-se um método apropriado (GIFFORD, 2005).

Segundo Araújo e Neto (2014), a aprendizagem em ação advém de um problema que seja relevante ao ponto de proporcionar ao grupo uma oportunidade de aprendizado, de adquirir conhecimento e de desenvolver habilidades individuais que possam acarretar melhorias significativas na organização. Diversos estudiosos têm se dedicado a pesquisar sobre a aprendizagem em ação. Torna-se difícil definir um consenso sobre tal abordagem, sendo viável implantar aquilo que for mais viável para as configurações dos profissionais que queiram utilizá-la. No entanto, tendo o devido entendimento para não perder a real essência da aprendizagem em ação (O'NEILL; MARSICK, 2007).

Aliás, Pedler (2008) alega que Reg Revans nunca definiu de forma precisa uma definição da aprendizagem em ação. Doravante, Lima e Silva (2013) expõem que uma das dificuldades de seu uso e propagação ocorre devido ao desconhecimento ainda de docentes sobre sua aplicação no contexto de ensino superior, além da contribuição efetiva sobre o desenvolvimento de habilidades nos estudantes.

Portanto, percebe-se que a aprendizagem em ação é mais voltada para o desenvolvimento do campo organizacional, mas ao estudá-la com profundidade observa-se que ela abrange o desenvolvimento do nível individual, grupal e organizacional, podendo ser difundida no ambiente educacional (LIMA, 2011). O intuito da aprendizagem em ação é fazer progressos úteis nos problemas/oportunidades, em que não pode existir soluções imediatas, pois todos os gestores, de acordo com suas experiências, valores e

visões, enxergam de forma distinta as perspectivas futuras. Além disso, objetiva encorajar os professores no desenvolvimento das suas missões, compreendendo a importância de fazerem os gestores aprenderem entre si, de acordo com suas competências, deveres comuns e, durante as ações cotidianas (REVANS, 1998).

A aprendizagem em ação advém de aprender fazendo, compartilhando experiências vividas, bem como aprimorar os conhecimentos a partir do autodirecionamento, sabendo a importância de ser responsável por seu próprio processo de aprendizagem. Sendo assim, o indivíduo descobre algo durante o processo de fazer (ANTONELLO, 2007). Salientando a importância da aprendizagem em ação, Marquardt (1999) cita uma série de premissas que fundamentam a aprendizagem em ação como uma abordagem de resolução de problemas. São elas:

- A aprendizagem em ação maximiza a transferência de aprendizagem, pois incide sobre os problemas em tempo real;
- A reflexão visa clarificar as ligações entre as ações e os resultados;
- As pessoas são guiadas para aprender a partir da reflexão compartilhada de como eles enfrentam problemas em pequenos grupos e buscam soluções aceitáveis;
- A aprendizagem para resolução de problemas no local de trabalho tem uma dimensão social e envolve profundas conexões entre conhecimento e questionamento;
- Objetivos de aprendizagem têm o mesmo valor que os objetivos de ação.

Ressalta-se a pertinência dos objetivos e premissas para compreender a aprendizagem em ação como uma ferramenta inerente para potencializar uma organização, visto que se torna salutar o envolvimento de todos para que a aprendizagem dos integrantes e a organização auferem. Reflete-se, assim, o quanto esta aprendizagem utilizada desde a formação profissional capacita o aluno para sua atuação no mercado de trabalho, contribuindo efetivamente no desenvolvimento virtuoso do processo de aprendizagem da organização.

## **Metodologia**

A pesquisa tem como abordagem qualitativa que, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), se preocupa em avaliar e explicar feitos profundos, delineando o comportamento humano, tendo em vista que proporciona uma análise mais minuciosa diante das investigações, atitudes, hábitos e comportamentos. Sendo assim, essa abordagem permite compreender melhor a percepção de discentes do Curso de Hotelaria diante da sua formação.

É um estudo descritivo, pois se caracteriza pela observação, registro, análise e a ligação dos fatos e fenômenos, permanecendo a sua essência sem alterá-lo. Ou seja, não pode haver a manipulação das variáveis (KÖCHE, 2010). Salienta-se que os entrevistados da pesquisa são egressos recentes do curso de Graduação em Hotelaria da UFPB. Considera-se que a pesquisa se realizou no período letivo 2017.2 no ano civil de 2018, uma vez que o calendário acadêmico da referida instituição de ensino superior se encontra em atraso devido às greves realizadas nos últimos anos.

Nesse sentido, foram entrevistados 5 egressos, conforme perfil especificado no quadro. Destaca-se que esse perfil foi representado pelas letras “EH” (EH = Egressos Hotelaria) e, em seguida, com um número que o identifica, cuja sequência se faz do “EH1” até “EH5”.

**Quadro 1:** Perfil de egressos do Curso de Graduação em Hotelaria/UFPB

<b>EGRESSOS</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>PERÍODO LETIVO/FORMAÇÃO</b>
EH1	Masculino	28	Solteiro	2016.1
EH2	Masculino	25	Solteiro	2017.1
EH3	Feminino	26	Solteira	2016.1
EH4	Feminino	24	Solteira	2017.1
EH5	Feminino	34	Solteira	2016.2

Fonte: Elaboração Própria (2018)

O processo de coleta de dados consistiu através de entrevista semiestruturada, na qual Boni e Quaresma (2005) aponta que acontece com perguntas abertas e fechadas, onde o pesquisador tem a possibilidade de indagar sobre o tema abordado, permitindo fazer perguntas adicionais, caso torne-se necessário para ajudar a melhor compreensão das respostas referente as perguntas da entrevista.

As entrevistas ocorreram em dias e horários que os mesmos tivessem disponibilidade, ocorrendo entre abril e maio de 2018, de forma presencial e virtual. Cabe ressaltar que as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. O processo de análise abordou o método desenvolvido por Silva (2005), a Análise Interpretativa e Compreensiva dos dados, que incide na leitura das entrevistas, bem como codificá-las e categorizá-las, compreendidas em caráter mais subjetivo.

As categorias trabalhadas emergiram das questões do roteiro de entrevista, e são: Aprendizagem em ação - hoteleiro proativo; Recursos suficientes na formação acadêmica; Melhor entendimento do assunto quando há prática; Experiência do estágio como correlação com a aprendizagem em ação;

Questionamentos referente aos assuntos em sala de aula; Autonomia e direcionamento profissional; Aprender sozinho ou de forma compartilhada; Problemas reais da rotina de um hoteleiro; Curso condutor de aprender fazendo; Melhorias no curso para aprimoramento do processo de aprendizagem.

## **Análise dos dados**

### **Aprendizagem em ação na formação de um hoteleiro proativo**

A aprendizagem em ação em uma formação acadêmica é essencial, pois torna um profissional hoteleiro proativo, tendo em vista que é primordial a relação da teoria e prática durante sua formação mediante os assuntos abordados em sala de aula. No entanto, foi visto nas entrevistas que a aprendizagem é algo intrínseco que está na sua personalidade e que independe do elo teoria e prática, como relata o egresso a seguir quando indagado sobre tal relação com a proatividade do profissional hoteleiro:

A proatividade do profissional hoteleiro ele tá mais na sua personalidade... assim, de ir você buscar seus objetivos, fazer as coisas sem as pessoas, tipo, os teus gerentes e chefes mandarem. Eu acho que, tipo, vai mais de você, do que você aprender no curso de Hotelaria. Sim, o curso de hoteleira é legal, mas eu acho que a proatividade ela tá relacionada mais assim, na sua personalidade como profissional ir lá e buscar (EH1.1).

Em contrapartida o entrevistado (EH3.3) afirma que: “Sim! ...você tendo a prática, você aprende tudo que é necessário. Assim, você fica um profissional bem preparado, mais proativo, mais assim, qualificado, né, pra aquela função”. Em concordância o entrevistado seguinte menciona que é intrínseca a relação da teoria e prática com a proatividade do profissional hoteleiro, tendo em vista que relacionando este elo fica melhor de resolver situações quando forem vivenciadas futuramente.

Eu acho que sim. Torna! Porque a partir do momento que você mistura a questão da prática com a teoria, fica até melhor de vivenciar aquilo que é na prática, porque assim, na teoria. Na teoria tudo é lindo, tudo é perfeito. E quando você vai pra prática, você vê que não é daquela maneira que você tá vendo teoricamente, então, na prática você vai encontrar com situações que talvez na teoria você não veja, lá vai mostrar a maneira, assim, correta de se exercitar ou de fazer aquela determinada função. Só que na prática tem aquela questão dos contratemplos... dos emprestados que aparecem e você tem que saber lidar com isso (EH2.1).

Esses discursos são reforçados por Araújo e Neto (2014) que aborda que a aprendizagem ocorre quando há contato do indivíduo com a realidade do problema, no caso, da teoria que está sendo abordado em sala de aula, bem como com as consequências das suas ações mediante tal teoria. No entanto, há relatos que não precisa haver exatamente a teoria com a prática, uma vez que depende unicamente do indivíduo, o que corresponde a Minicucci (2011) quando enfatiza que não é possível haver aprendizagem se não partir do indivíduo a necessidade de aprender.

## Recursos suficientes na formação acadêmica

Em um curso de formação superior onde trabalha-se com serviços, torna-se primordial ter recursos suficientes para relacionar o que está sendo visto na teoria com a prática para se ter um melhor entendimento do que está sendo estudado. No entanto, não é isso que é visto no Curso de Graduação em Hotelaria da UFPB, como menciona o relato:

Com toda sinceridade, eu acho que assim, numa escala de 0 a 100%, o curso de Hotelaria, eu acho que ele fica aí, com 40%... Se tivesse um carrinho, essas coisas para os alunos verem e praticarem ali na sala de aula o que eles estão aprendendo, com certeza seria mais fácil. E em respeito ah [...], parte de gastronomia tem o laboratório, mas a gente sabe que falta ainda muita coisa pra esse laboratório ser de forma assim eficaz, né? (EH1.2).

Ressaltando a escassez dos recursos suficientes no curso, um entrevistado foca sobre a questão laboratorial, pois são inexistentes, salientando que diante de tal situação o professor acaba buscando alternativas para suprir a falta de recursos para colocar em prática as teorias referentes aos assuntos de sua disciplina.

É, acho que ainda falta muita coisa, principalmente em relação a UFPB. A gente sabe bem que falta muito na parte laboratorial da coisa. Seja de informática, seja de alimentos e bebidas, até mesmo de governança que são coisas inexistentes. Então, isso acaba fazendo com que o professor busque outras alternativas pra mostrar o ambiente de trabalho a atender... Por isso, a gente faz diversas visitas técnicas que eu também acho que também não é o suficiente porque a gente não colocando a mão na massa, então, a gente fica muito voltado pra parte da teoria (EH4.2).

Frisa-se que os egressos entrevistados experienciaram sua formação na realidade estrutural e institucional do Campus IV/UFPB. Percebe-se, então, que os entrevistados concordam que não há recursos suficientes no curso de Hotelaria/UFPB que relacione a teoria com a prática. No entanto, é preciso aprimorar questões relacionadas ao ambiente de aprendizagem em termos institucionais e estruturais (LIMA; SILVA, 2017).

## Melhor entendimento do assunto quando há prática

Um dos entrevistados relata que mediante o elo teoria e prática não necessariamente vai fazer com que o indivíduo aprenda. A aprendizagem neste caso seria algo intrínseco de cada pessoa, pois tem aqueles que aprendem só com a teoria sem necessariamente ter a prática.

(...) eu acho que a aprendizagem ela é um pouco, assim, de cada pessoa, tem aqueles que... conseguem extrair... mais conhecimento de um determinado assunto com essa prática, mas tem outros também que só com a teoria mesmo, o professor explicando, ...passando o conhecimento que ele tem daquele assunto pra gente, a gente consegue. Eu mesmo, particularmente, assim, os professores explicavam, tal, eu conseguia entender e assimilar as questões que eles queriam passar, mas tem muita gente também que tem essa aprendizagem, né... que ela só consegue extrair mais coisas daquele assunto, é, ter mais conhecimento se tiver a prática (EH1.3).



Em oposição, um dos entrevistados relata que com a prática sobre o assunto que está sendo estudado aprende-se e fixa-se melhor o conteúdo, como ilustra sua fala: “Com certeza! Sem sombra de dúvidas. A partir do momento que você pratica, você consegue fixar melhor aquilo” (EH2.3). Um dos egressos reforça o entendimento diante da importância de aprender melhor quando há prática diante dos assuntos abordados em sala de aula: “Sim! Porque acaba colocando em prática aquilo que é nos ensinado teoricamente e a gente ver isso em ação, fazendo, né, praticando” (EH4.3).

Portanto, verifica-se que um dos cinco entrevistados consta que a aprendizagem está mais ligada a cada pessoa, dependendo unicamente de si, sem necessariamente ter a ação diante da teoria que está sendo estudada. Por outro lado, os demais concordam que a teoria com a prática faz com que a aprendizagem se torne mais significativa, tendo em vista que é melhor aprender praticando, ou seja, relacionando a teoria com a ação (LIMA; SILVA, 2013; MARQUARDT; BANKS, 2010).

### **Experiência do estágio correlacionando-se com a aprendizagem em ação**

É pertinente ressaltar que o estágio supervisionado é um meio de se aprender na prática sobre o que se aprende durante o curso. Sendo assim, faz-se importante estagiar em lugares que se relacione de forma mais direta com o curso, podendo praticar a ação.

Logo, salientando tal entendimento o entrevistado teve dificuldades com relação a locomoção da sua cidade para João Pessoa-PB, onde tinha mais convênio com a UFPB, e o mesmo não estagiou diretamente em um meio de hospedagem, o que ocasionou uma lacuna diante da sua aprendizagem referente a meios de hospedagem.

A respeito da disciplina de estágio... eu não posso falar muito... a respeito da hotelaria. Porque o meu estágio ele foi uma empresa de eventos lá na minha região, porque era mais fácil pra minha locomoção, tal... eu acho que o curso de Hotelaria, a UFPB, ela deveria ter, assim, mais flexibilidade com as empresas... hoteleiras, e assim, ter... uma relação amigável com as empresas e assim formar ligações de estágio para que os alunos de hotelaria, eles realmente consigam fazer estágio em um hotel, em uma empresa do ramo hoteleiro. Porque no tempo que eu fiz o estágio não tinha muitos, só tinha em João Pessoa e mesmo assim, só tinha dois hotéis que tinha convênio com a UFPB, então, eu achei melhor fazer estágio na empresa de eventos porque era na minha região e assim, era mais acessível pra mim... todos os estudantes... o máximo possível pudesse estagiar em um hotel, ou em uma pousada, ou em um resort, assim, ficaria melhor a aprendizagem... dos alunos do curso de hotelaria pra futuramente eles trabalhar e saber como é a hotelaria (EH1.4).

Em contrapartida, um dos entrevistados teve a oportunidade de estagiar em dois meios de hospedagem – hotel e na hotelaria hospitalar –, porém, enfatiza que sentiu dificuldades no estágio do hotel, principalmente na área da recepção, pois, na universidade o sistema de hotelaria era completamente desatualizado, o que fez com que a mesma sentisse dificuldade, indagando ainda que o que se aprende na teoria ainda é pouco, tendo em vista que na prática é bem diferente, como relata:

(...) eu estagiei em dois locais. Tive a experiência de um hotel e da parte de hotelaria hospitalar. Na parte de hotelaria foi bem tranquilo mesmo, assim, não encontrei nenhuma dificuldade em nada; na parte do Hotel... foi assim, por ser questão de recepção – que a gente sabe que é bem movimentado -, eu encontrei dificuldade na questão... - como eu não tive a questão prática durante o curso, questão de reserva, dessas coisas. A gente... ia para o laboratório de informática, mas era um sistema desatualizado, que a gente via as coisas meio que por cima, via mais teoricamente do que na prática, então, quando chega na parte do estágio em si, você ficava meio que voando, porque você não sabia, você meio teve que aprender tudo novamente, você sabia a teoria, mas era muito pouco, que quando chegava lá era tudo diferente (EH2.4).

Outro afirma que aprendeu muito no estágio, no entanto, enfatiza que o período de tempo do estágio é pouco, e os alunos de hotelaria dependem muito de experiência para ingressar no mercado de trabalho.

Sim! Assim, ...lá como é pequeno a gente tem que fazer de tudo um pouco. Tipo, eu fiz de tudo. Eu era recepcionista, mas fazia limpeza. Eu aprendi bastante lá no estágio. Sim, aprendi, porém, por pouco tempo e a gente depende muito de experiência pra depois sair do curso arrumar um emprego, né. E aí, eu tive muita dificuldade em relação a isso, em relação a experiência. Pra mim, na minha opinião, o curso de hotelaria deveria ter no mínimo 2 anos de estágio, não só 6 meses como tem... (EH5.4).

Percebe-se que o estágio supervisionado é uma ferramenta importante de se aprender praticando a ação, como menciona Lima (2016) que o aprendizado e desenvolvimento ocorrem melhor na relação com a prática, principalmente, quando se há autoconhecimento. Entretanto, diante de deficiências que existem no curso, o estágio não tem sido um meio eficaz de se aprender o que está sendo visto na teoria. Assim, reforçando a importância de aprender diante da ação, Araújo e Neto (2014) afirma que a aprendizagem se torna mais fortalecida quando há contato do indivíduo com a realidade e com isso, obter conhecimento que irá adquirir a partir de suas ações.

### **Questionamentos referente aos assuntos em sala de aula**

Torna-se relevante ressaltar que é salutar questionamentos aos alunos em relação ao assunto que está sendo abordado em sala de aula, tendo em vista que conforme Revans (1998) a aprendizagem em ação começa justamente a partir da equação de aprendizagem, que é denominada  $L = P + Q$ .

Então, a respeito dos questionamentos e do que eles me faziam pra refletir, eu acho que era muito positivo, porque, assim, eu posso te falar que se tinha alguns, eu acho que a maioria faziam isso, e era muito... bem feito da parte deles. Porque eu particularmente, eu conseguia refletir aquilo que eles estavam questionando, aqueles debates que eles faziam na sala de aula e isso melhorava sim a aprendizagem que eu tinha da disciplina. É, alguns eu posso te falar, que alguns não tinham isso, mas muitos deles tinham (EH1.5).

Em concordância, um outro entrevistado indaga que a maioria dos professores levavam estudos de caso e isso fazia com que acontecesse a reflexão com situações que possivelmente possam acontecer como menciona em sua fala a seguir:

Eu acho que a maioria dos professores, eles levam estudo de caso, então, isso faz com que você se depare com algumas situações que podem ocorrer, talvez não ocorra da mesma maneira, né, pode ocorrer de outra, mas você sabendo lidar com aquilo, caso chegasse a acontecer no seu trabalho (EH2.5).

Silva *et al* (2012) assinala que a aprendizagem em ação se aprende não apenas baseada por ações, mas também por meio dedicado ao questionamento. Com isso, torna-se essencial refletir diante do questionamento que foi proposto em sala de aula, antes de colocar em prática a ação, sendo que há necessidade da reflexão para agir. Long, Marinho e Boff (2014) enfatizam que quando há estímulos com o indivíduo direcionando-o a discutir e resolver questões, proporciona-se um espaço para reflexão das suas ideias, fazendo com que se assume responsabilidades pelo seu próprio processo de aprendizagem.

### **Autonomia e direcionamento profissional**

É importante se ter autodirecionamento mediante o processo de aprendizagem, como afirma Brandão, Cavalcante e Temoteo (2014), que ao longo do tempo à medida que o indivíduo vai amadurecendo, o seu grau de dependência diminui, o que proporciona uma necessidade maior de desenvolver o autodirecionamento. Sendo assim, o entrevistado enfatiza que procurava *feedback* dos professores, de como era em sala de aula, de como o viam, pois, mediante tais observações, possivelmente, o ajudariam no seu autodirecionamento.

Sim! Eu tive total autonomia do meu direcionamento de carreira profissional sim. Mas é assim, eu sempre gosto... de falar com aqueles – no caso, os professores – que eu tinha mais conhecimento, que eu tinha mais, assim, de uma certa forma mais intimidade, e perguntar o que eles achavam, tipo, ele me dar um *feedback* daquilo que eu era na sala de aula, daquilo que eles me viam... muitos me aconselharam... falaram das diretrizes que eu tinha que seguir e... eu quem teria que escolher, então, atualmente existe algumas diretrizes que futuramente pode ser que eu siga, mas eu tive, assim, uma autonomia, eles falaram comigo o que era melhor, o que eles me viam fazendo futuramente, e eu quem tive a autonomia de escolher aquilo que eu queria seguir (EH1.6).

Outro entrevistado alega que teve o direcionamento, pois sempre soube a área que queria seguir quando ingressou no curso de hotelaria, mas enfatizou a importância de alguns professores que foram essenciais no seu direcionamento e processo acadêmico como relata:

Sim, com certeza. Alguns professores me direcionaram bastante... próprio professor Y, no segundo período me direcionou pra área que eu sempre quis... do segundo até o fim; depois, professor A me ajudou bastante, me orientando em relação a projetos (EH5.6).

Os egressos entrevistados demonstram exercer autonomia e direcionamento diante do seu processo de aprendizagem, porém, a capacidade de autodirecionamento no aprendizado é fundamental para que o aluno tenha maturidade sobre a vivência entre o conceito e a ação (LIMA, 2016).

## **Aprender sozinho ou de forma compartilhada**

Aprender é essencial para a ser humano seja sozinho ou em grupo como afirma Araújo e Neto (2014), uma vez que a aprendizagem em ação advém de um problema que seja relevante ao ponto de conduzir uma oportunidade de aprendizado ao grupo, bem como desenvolver indivíduos que possam condicionar melhorias significativas. Sendo assim, o entrevistado enfatiza que a aprendizagem individual é boa, porém, a coletiva é melhor no sentido do conhecimento se tornar mais enriquecido como explicita:

A aprendizagem individual ela é boa, mas a aprendizagem coletiva ela é muito boa, porque... quando você... aprende coletivamente, junto com outras pessoas o teu conhecimento ele fica mais enriquecido. Tu conheces o conhecimento de outras pessoas, dos teus amigos, de universitários, de teus amigos de trabalho. E eu falo com toda sinceridade que... conhecimento coletivo maior que eu tive na universidade foi numa disciplina administrativa em que eu e meus amigos tivemos que ir em João Pessoa e fazer uma festa, passar um dia lá, fazer uma ação social, lá numa casa que acolhe crianças... que não tem... condições financeiras e isso foi muito bom... tanto pra mim quanto pros meus amigos que fizeram comigo. E isso enriqueceu muito o meu conhecimento... teórico, profissional, como também pessoal, foi muito bom esse conhecimento que eu tive nessa disciplina. Então, eu acho que a aprendizagem coletiva ela é muito boa pra as pessoas que estão envolvidas. (EH1.7).

Em concordância, a entrevistada afirma que aprender em grupo é melhor, pois são várias mentes pensantes, com isso, se pode escutar várias opiniões.

Assim, eu acredito que o melhor seja em grupo... porque são várias mentes pensantes. Você pode escutar diversas opiniões. Tudo bem, que vai ter sempre aqueles atritos, aquelas divergências, porque são pensamentos diferentes. Às vezes, nem sempre condiz com o que você tá pensando, tem gente que não aceita. Só que é bom porque você pode ter várias visões de um mesmo assunto, você observa de vários ângulos. Ah, com certeza, em grupo. A gente vê muito assim, porque, às vezes...o professor explica um negócio, você não consegue entender bem, aí, você recorre a seus colegas. A gente marca grupos de estudos. (EH2.7).

Em contrapartida, uma outra entrevistada afirma que prefere resolver questões sozinhas, contudo, existem momentos que se precisa de uma segunda opinião em relação a discussão de tal assunto, focando que depende da situação.

Eu prefiro resolver as coisas sozinha, mas, há momentos que a gente precisa de uma segunda opinião em relação a discussão de determinado assunto... porque depende muito da situação. Tipo, às vezes, há discussões que dá pra ser resolvidas sozinha, mas tem outras que é melhor ser discutidas em grupo pra ver a opinião dos outros e, assim, formar uma resposta. Aí, ter uma resposta que vai ajudar a entender (EH4.7).

Torna-se pertinente aprender melhor em grupo, visto que pode dividir as ideias, compartilhar as dúvidas e, conseqüentemente, aprender juntos como comenta Pedler (2008) que alega que a aprendizagem em ação permite aprender em grupos, provocando mudanças nos indivíduos.

## **Problemas reais da rotina de um hoteleiro**

Um entrevistado relata que teve problemas reais que os professores apontaram em sala de aula que agregaram na formação, conforme pode ser visualizado pelo discurso:

Sim, com certeza! Teve muitos problemas que os professores falaram na sala de aula que realmente acontece na hotelaria mesmo... mas sim, tem uma coisa que eles falaram que era, tipo, o convívio coletivo, isso já é um pouco mais difícil, porque aqui no mercado... assim, profissionalmente... quando você começa a aparecer muito, começa a demonstrar suas qualidades... tem algumas pessoas que ver e querem, tipo, e não se sentem felizes, então, isso vai gerando um pouco de desgaste coletivo, mas aí, vai do seu conhecimento, de você saber lidar com essas situações. Mas sim, teve, eles demonstraram problemas e hoje no mercado de trabalho eu vejo muitos desses problemas que os professores relatavam no curso de Hotelaria (EH1.8).

Reforçando o entendimento relacionado aos problemas reais que acontecem na rotina de um hoteleiro, a entrevistada a seguir ressalta um incidente que aconteceu em um hotel em que estava estagiando, porém, salientou que não houve de forma direta um estudo de caso sobre isso, mas que os professores comentaram como proceder, caso acontecesse como relata:

Já teve muitos em questão... eles levavam bastante estudos de caso. Aí, tinha relatos reais que aconteceu em determinado estabelecimento, determinado hotel, e, perguntavam, né, jogavam pra gente o que é que a gente faria se tivesse naquela situação, como é que seria resolvido. Teve um incidente, e, assim, não teve muito haver, não teve nenhum estudo de caso que fosse parecido com isso. Mas assim, a gente vê muito na área de governança que, tipo, casos de falecimento dentro do Hotel, como é que deve-se proceder, aí, acabou acontecendo quando eu estava lá. Um hóspede ele chegou a falecer dentro quarto, e tipo, logo no horário que eu chego pra iniciar meu estágio e aquela coisa toda, e tinha que tipo, tirar o corpo de lá sem passar pelo meio do hotel, então, tem toda aquela saída de serviço, fechar elevador, fechar tal área. Foi relatado que caso incidentes como esse, como é que deveria se proceder, com saída, tal (EH2.8).

Relacionando mais problemas reais que acontecem na rotina de um profissional da hotelaria diante de casos que professores abordaram em sala de aula, uma egressa afirma que manter a calma é primordial em situações turbulentas no hotel.

Sim, foram abordados muitos casos que eu vivenciei... no período que eu fiquei no hotel. Um exemplo foi da recepção que o hóspede... não tinha lá uma toalha que ele pediu uma toalha e o hotel não tinha no momento, e ele veio... brabo mesmo, aí, a gente teve que contornar aquela situação pra que ele não se sentisse assim, desvalorizado no hotel. E também teve outros casos como na governança também... e a gente sempre tinha que contornar. Era igual os professores falavam na faculdade, quando acontecessem esses casos você tinha que saber contornar a situação, estando calmo, sempre tentando resolver o problema do hóspede porque o mais importante é saber resolver o problema do cliente no hotel (EH3.8).

É fundamental que os alunos durante sua formação possam vivenciar experiências de problemas reais articulados com o que apreenderam em sala de aula, e os docentes exercem papel preponderante nessa oportunidade tida pelo aluno (LIMA, 2011). Revans (1998) recorda que a aprendizagem em ação procura encorajar pessoas reais a encararem situações reais em tempo real.

## **O Curso conduz o aluno a aprender fazendo**

Quando questionado sobre se o curso conduz o aluno a aprender fazendo, o entrevistado afirma que na hotelaria você nunca vai saber de tudo e que durante o dia a dia mediante situações que ocorram, a aprendizagem se fará presente conforme a fala:

Sim! No meu ponto de vista sim. É certo que tem algumas defasagens. Mas... o curso de hotelaria você tá em constante aprendizagem. Na hotelaria você nunca vai saber de tudo, você vai sempre tá com a mente aberta e vai... pra aprender coisas novas. E vai surgir problemas, ...dificuldades no seu dia a dia no trabalho que vai fazer com que você aprenda com a prática que está praticando naquele momento. (EH1.9).

Em contrapartida, a entrevistada relata que o curso deveria ser mais prático, tendo em vista que por falta de recursos não há muito o que se fazer. Porém, a relação teórica e prática consolida-se, às vezes, a partir da iniciativa de alguns professores, cuja tal forma venha a agregar algum valor (LIMA, 2016). Sendo assim, o curso de Hotelaria desaponta um pouco nesse quesito como enfatiza abaixo:

(...) hotelaria é um curso que deveria ser mais prático, então, ele incentiva, meio que assim, porque como falta recursos, então, não tem muito o que se fazer. Até os próprios professores reconhecem que determinada disciplina deveria ser mais prática, mas por falta de recurso, então... às vezes, tem muitos professores que improvisam, que tipo, não, não vamos fazer isso, já que não tem um laboratório a gente faz na sala de aula mesmo. Então, tem muitos professores que tentam suprir essa necessidade. Então, assim, iniciativa por parte de alguns; outros como dependem muito daquele recurso que não dispomos no momento não tem muito o que fazer, eles ficam só na teoria (EH2.9).

Um outro egresso afirma que como não tem laboratório, a prática mesmo só será possível quando entrar no mercado de trabalho como relata: “Não, o curso não conduz, porque, como lá não tinha laboratórios, então, só tinha um laboratório, então, você não consegue conduzir a teoria com a prática, você só vai ver a prática realmente quando você for entrar no mercado de trabalho” (EH3.9).

Então, o curso de hotelaria ainda não oferece ao aluno estratégias de ensino que o conduza a aprender fazendo. Antonello (2007) reforça que o indivíduo descobre algo perante o processo de fazer. Por isso, torna-se primordial essa relação, pois se nota que há necessidade de complementos do curso para torná-lo mais condizente com a realidade do profissional hoteleiro.

### **Melhorias no curso para aprimoramento do processo de aprendizagem**

Mediante os questionamentos que foram abordados relacionados a aprendizagem do aluno com relação a teoria do que está sendo visto em sala de aula, entender o que se precisa ser melhorado é imprescindível para que possa promover um processo de aprendizagem em ação durante a formação acadêmica do aluno. Sendo assim, alguns dos egressos relataram melhorias em diversas áreas do curso.

Acho que as melhorias elas não são relacionadas não só... financeiramente. Tipo, melhores condições em laboratório. Sim, a gente precisa. Isso também é primordial pra gente, pro nosso melhor conhecimento. Mas eu acho que também não tá só relacionada a isso. Tem que... vim da parte dos professores também, como também dos alunos, uma dinâmica melhor na sala de aula.

Tipo, confrontar alunos entre alunos a debaterem aquelas questões que estão sendo abordadas em sala de aula pra o melhor conhecimento deles. A gente sai um profissional hoteleiro, mas não tem conhecimento da parte operacional, assim, de sistema... da hoteleira. Eu te falo isso porque isso foi uma das minhas dificuldades agora na minha aprendizagem profissional. A gente deveria aprender isso no curso de hotelaria e sair do curso já pronto pra ser pelo menos um recepcionista, né. Porque a gente sabe que o curso de hotelaria ele é muito gestão... você já sair e ser, tipo, um gestor. Mas a gente sabe que a gente não vai chegar no mercado e ser um gestor. A gente vai começar de baixo, mostrar potencial e ir crescendo na hotelaria. (EH1.10).

Eu acho que deveria ter mais laboratórios tanto na área de recepção, da governança, de alimentos e bebidas e, também mais professores que incentivem você a continuar... nesse curso de hotelaria. Porque como já aconteceu comigo, tem professores que desincentiva a pessoa. (EH3.10).

Pra mim, tem que rever essa grade curricular e tirar algumas matérias que eu acho que não são essenciais e colocar outras que são importantes, e o principal é a parte laboratorial que é o que mais falta e não tem durante esses 10 anos de curso. É uma parte que realmente eu acho que é essencial pro curso, mas não tem. (EH4.10).

Ressalta-se que o PPC do curso está sendo atualizado e em tramitação pelas instâncias da UFPB para ser aplicado a partir do período letivo 2018.1, na qual foram realizados diversos ajustes para melhor contemplar a realidade do profissional hoteleiro. A seguir, apresenta-se um quadro com os significados de cada uma das categorias abordadas neste trabalho.

**Quadro 2:** Significado das Categorias Abordadas

CATEGORIA	SIGNIFICADO
Aprendizagem em ação na formação de um Hoteleiro proativo	Correlação da teoria com a prática para tornar mais proativo o profissional hoteleiro, tendo em vista que a área de hotelaria trabalha com serviços e saber a prática torna-se primordial.
Recursos suficientes na formação acadêmica	É importante haver recursos para uma melhor aprendizagem, principalmente quando se trata de um curso que trabalha com serviços. Porém, tais recursos no curso de hotelaria da UFPB mostraram que ainda há uma defasagem muito grande.
Melhor entendimento do assunto quando há prática	Faz-se relevante salientar que a teoria com a prática são fatores que melhora a compreensão e assimilação do assunto que está sendo abordado em sala de aula, tendo em vista, que o aluno estará praticando na sua formação acadêmica o que irá se deparar quando ingressar no mercado de trabalho.
	Diante de inúmeras teorias que se depara no curso, se faz pertinente aprender tudo novamente em

Experiência do estágio como correlação com a aprendizagem em ação	forma de prática, ou seja, no estágio. Sendo assim, é importante estagiar em empreendimentos que esteja intimamente ligado com o curso que está sendo exercido. Tendo em vista que não havendo tal relação, a probabilidade de haver lacunas durante o estágio é enorme, e isso não seria algo relevante para a formação acadêmica de futuro profissional da Hotelaria.
Questionamentos referente aos assuntos em sala de aula	Quando se estuda um determinado assunto, é importante relacionar questionamentos sobre tal assunto, pois assim, haverá uma reflexão por parte do aluno, e isso, conseqüentemente, fará com que o aluno aprenda.
Autonomia e direcionamento profissional	Quando se inicia um curso superior é inerente ter autonomia e direcionamento do que pretende, tendo em vista que se trata da carreira profissional. Sendo assim, observou-se o autodirecionamento dos entrevistados em relação a essa questão.
Aprender sozinho ou de forma compartilhada	Aprender é primordial para a vida do ser humano, salientando que o indivíduo está sempre em constante aprendizagem, porém, vale ressaltar que a aprendizagem em grupo se torna bem mais significativa. Assim, além de aprender com outras pessoas, as outras pessoas aprendem com você, e assim, há aprendizagem de ambos os lados, o que é enriquecedor.
Problemas reais da rotina de um hoteleiro	Quando se faz um curso, principalmente que se trabalha com serviços é fundamental serem abordados em sala de aula problemas reais que acontecem, de fato, no dia a dia deste profissional. Pois, sendo assim, o aluno começa a ter uma noção da teoria com a prática; ter noção do curso em si. E isso mostrou entre os entrevistados que ajuda perante a sua aprendizagem.
O curso condutor de aprender fazendo	Mediante a defasagem da falta de recursos do curso, os egressos foram bem precisos quando questionados sobre tal pergunta. Pois, não adiante os alunos quererem ser conduzidos pelo curso tendo uma relação da teoria com a prática se o



	próprio curso não disponibiliza tais recursos. Sendo enfatizado, inclusive, que alguns professores tinham que se adaptarem a falta desses recursos que eram importantes para ministrar suas aulas.
Melhorias no curso para aprimoramento do processo de aprendizagem	O curso de Hotelaria por lidar muito com o público, demandando profissionais qualificados e preparados para suprir as necessidades dos clientes em potencial, se faz pertinente ter um ambiente que disponha de recursos para relacionar a teoria com a prática durante a formação acadêmica no aluno. Sendo assim, foram abordadas mudanças significativas no curso, que diante de observações dos relatos dos egressos aplica-se a melhorias em laboratórios, bem como a existência de laboratórios para disciplinas como governança, recepção e informática, promovendo sistemas atualizados voltados a hotelaria. Tendo em vista também a implantação de um hotel escola para os alunos terem uma melhor vivência com a prática mediante as teorias que apreendem durante o curso.

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Portanto, analisa-se que a aprendizagem em ação é primordial para o melhor entendimento do aluno diante do assunto que está sendo abordado em sala de aula. Para tanto, faz-se necessário a introdução de recursos e estratégias de ensino que alinhem melhor a relação entre formação e atuação profissional, a partir do contexto da hotelaria.

## Conclusão

O trabalho buscou analisar a percepção de discentes do Curso de Hotelaria/UFPB em relação à aprendizagem em ação em seu processo formativo. Os resultados mostraram que a relação da teoria com a prática no presente curso é escassa, tendo em vista que faltam recursos, mas há professores que procuram amenizar essa deficiência. Sendo assim, diante de tal realidade não havia como correlacionar tal elo de forma que conduzisse o aluno a aprender fazendo. Desse modo, não se torna algo relevante para tal

aprendizagem, constando que na visão dos entrevistados aprende-se melhor quando agregada a essa relação.

Foi possível ainda constatar que por meio de questionamentos o aluno aprende de forma significativa, associando o que está se estudando com o que será colocado em prática, ao ponto de fazê-lo refletir e, conseqüentemente, aprender com a sua reflexão mediante o seu processo de aprendizagem. Logo, percebe-se que diante das percepções dos egressos o curso carece de melhorias relevantes para integrar a aprendizagem em ação na formação acadêmica do aluno. Com isso, necessita-se de laboratórios para disciplinas que exige um teor mais prático, sistema atualizado em setores de governança e recepção, modificação da grade curricular, bem como a implantação de um hotel escola para tornar a vivência com a realidade em hotelaria mais eficaz.

Assim, conclui-se que a percepção dos egressos entrevistados do referido curso de hotelaria é de que a aprendizagem em ação ainda se encontra incipiente durante seu processo formativo, o que poderia resultar em uma formação mais qualificada e contextualizada com a realidade hoteleira dos estudantes. Enfim, o tema estudado é pouco difundido no âmbito do ensino e se espera que este trabalho tenha contribuído em suscitar reflexões acerca da relevância desta forma de aprendizagem na formação hoteleira, sobretudo, que conduza a investigar melhor as implicações de seu uso em outros cursos e instituições de ensino superior. Assim, clarifica-se melhor um tema tão relevante ao instigar também estudos voltados à percepção de docentes e outros agentes envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

## Referências

- ANTONELLO, C. S. (2007) Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. *Aletheia*, n. 26.
- ARAÚJO, E. S.; NETO, J. M. S. (2014) *A aprendizagem pela ação: uma abordagem introdutória em uma universidade pública federal*. X Congresso Nacional De Excelência Em Gestão.
- BRANDÃO, J. M. F.; CAVALCANTE, E. D. C.; TEMOTEO, J. A. G. (2014) O Processo de Aprendizagem de Alunos de Turismo e Hotelaria Sob a Perspectiva Andragógica. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 8, n. 3.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. (2005) Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. vol. 2, n. 1.
- GIFFORD, J. (2005) *Action Learning: Principles and Issues in Practice*. Areis Research Networks. Institute For Employment Studies.
- KÖCHE, J. C. (2010) *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 27. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. (2008) *Metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. (2017) O ambiente estrutural e institucional do ensino de administração na região Nordeste do Brasil *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro V. 18 N 2.

- LIMA, T. B. (2016) Fatores Facilitadores e Limitantes da Aprendizagem Autodirecionada Para o Ensino em Administração. *Revista Gestão.Org.* V. 14. N. 1.
- LIMA, T. B. (2011) *Estratégias De Ensino Balizadas Pela Aprendizagem Em Ação*: um estudo no curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Dissertação de Mestrado. PPGA/UFPB, João Pessoa.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. (2013) Difusão das perspectivas teóricas da aprendizagem na formação de administradores. *REICE* v. 11, n. 3.
- MINICUCCI, A. (2011) *Psicologia aplicada à administração*. 5. Ed. – São Paulo: Atlas.
- MARQUARDT, M.; BANKS, S. (2010) *Theory to Practice: Action Learning*. Advances in Developing Human Resources. SAGE Publications.
- MARQUARDT, M. (1999) *Action Learning in action*: Transforming problems and people for world-class organizational learning. CA: Davies-Black.
- O'NEIL, J.; MARSICK, V. J. (2007) *Understanding action learning: Theory into practice*. AMACON.
- PEDLER, M. (2008) *Action Learning for Managers*. Routledge Taylor e Francis Group. Gower Publishing.
- REVANS, R. (1998) *ABC of Action Learning*. Routledge Taylor e Francis Group. Gower Publishing.
- SILVA, A. B. *et al.* (2012) Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 13, n. 1.
- SILVA, A. B. (2005) *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. Tese (Doutor em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SOFO, F.; YEO, R. K.; VILLAFANE, J. (2010) *Optimizing the learning in action learning*: reflective questions, levels of learning and coaching. Advances in Developing Human Resources. SAGE Publications.
- WADDILL, D; BANKS, S; MARSH, C. (2010) *The Future of Action Learning*. Advances in Developing Human Resources.